

2011

تحليل الفجوة بين المهارات الادارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

محمد الجعبري
جامعة الخليل, mjabari@hebron.edu

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

Recommended Citation

الجعبري, محمد (2011) "تحليل الفجوة بين المهارات الادارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى," *Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب (العلوم الانسانية)*: Vol. 6 : Iss. 2 , Article 5.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol6/iss2/5

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, dr_ahmad@aarj.edu.jo.



تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

*د. محمد الجعبري
استاذ مساعد/كلية التمويل والادارة/جامعة الخليل

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طرق الاختيار والتعيين التي يتم ممارستها، ومقابلتها مع القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وتحديد سبل تطوير هذه الممارسات. شمل مجتمع الدراسة المؤسسات الفلسطينية التي يزيد عدد العاملين فيها عن مائة موظف والتي تعتبر من المؤسسات الكبرى في فلسطين حسب تصنيف الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. تم استخدام أسلوب المسح الشامل ليغطي 56 مؤسسة وبواقع 3 استبيانات لكل مؤسسة، حيث تم استرداد وتحليل 105 استبيانات؛ لتشمل 35 مؤسسة أو ما يعادل 62.5% من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من أن المهارات التي يعتقد المديرون بأنها ضرورية للموظفين الإداريين شاملة وتغطي الجوانب الذهنية والقيادية والإبداعية وجوانب أخرى، إلا أنه لا يتم اختبار هذه المهارات إلا بالوسائل التقليدية، والتي تنحصر في المقابلات وطلبات التوظيف والسير الذاتية، وهذا لا يفضي إلى الاختيار السليم؛ وذلك لغياب الاختبارات المتعددة، وبذلك فإن فجوة تنشأ بين ما يريده المديرون من مهارات وبين طرق تقييم هذه المهارات. وأوصى الباحث بتدريب مديري الإدارات المختلفة، ومنهم مديرو الموارد البشرية على استخدام الاختبارات المتعددة، بالإضافة إلى اطلاعهم على طرق الاستقطاب المختلفة، وفي هذا الصدد اقترح الباحث أن تتولى كليات الإدارة في الجامعات الفلسطينية وبالتعاون مع جمعيات رجال الأعمال عقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وعمل برامج متكاملة بهذا الصدد.

Abstract :

The purpose of this research is to compare the managerial skills and competencies required by managers with staffing techniques that are practiced at Palestinian large scale organizations. The research population comprised all Palestinian organizations employing more than one hundred employees. A census survey was used to cover 56 organizations in which the response rate was 62.5% out of the whole population. The results revealed that despite

الأهداف الموضوعية (Dessler, 2005, Wheelen) 2009 ; David , 2008 & Hunger). لقد سعت كثير من الدراسات إلى فحص احتياجات سوق العمل من المهارات والمؤهلات المطلوبة وذلك من أجل تطوير نظام تعليمي يرفد السوق المحلي بالمهارات والقدرات المطلوبة (Mryyan, 2006)، ولكن ما يميز هذه الدراسة هو معرفة ما يحتاجه سوق العمل بناءً على معرفة ما يريده المديرون من مهارات وقدرات إدارية مختلفة، وفي المقابل معرفة الأدوات والوسائل والطرق والممارسات التي يتم من خلالها قياس هذه المهارات وبالتالي دراسة الفجوة وتحليلها ما بين المهارات والقدرات الإدارية المطلوبة من قبل المديرين، وما بين طرق تحديدها من قبلهم، أي طرق التوظيف التي يتم استخدامها. إن فهم سياسات التوظيف وممارساته بشكل واضح يمكننا من إرشاد وتدريب وتهيئة المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة (موضوع الدراسة)، وذلك من أجل زيادة فرص العمل لديهم وخاصة في بلد مثل فلسطين حيث أصبحت فرص العمل محدودة في القطاعين العام والخاص. وفي هذا المضمار تعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى والحاسمة من أجل تطبيق سياسات وظيفية واضحة (Dessler, 2005) ويساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف علاوة على أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلاً ما تحتاجه المنظمة، حيث يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه "عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها" (درة والصباغ، ص139، 2008)، وبناءً عليه فإن معرفة المهارات الإدارية التي يجب اكتسابها والتي يعتقد المديرون في الشركات الفلسطينية الكبرى (يعمل فيها مائة مستخدم فأكثر) وذلك حسب تصنيف الإحصاء الفلسطيني) ومنهم مديرو الموارد البشرية

the fact that managers required a comprehensive list of skills to cover conceptual, leadership, creative and other skills, those skills were tested through traditional means which are confined to interviews, application forms, and curriculum vitae. As a result, a gap arises between required skills and ways of evaluating those skills. The researcher recommended to train managers in using different tests and to acquaint them with different recruitment techniques. In this context business schools in co-operation with businessmen forums should play a pivotal role through conducting a series of lectures and workshops for organizational managers.

المقدمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الحي الوحيد من عناصر الإنتاج، والذي يقوم بإدارة بقية عناصر الإنتاج وتنسيق أعمالها مثل الموارد المالية، المعلوماتية والأصول المختلفة والذي يعتمد عليه نجاح المنظمة ربحية كانت أو غير ربحية. وفي ظل الوضع الاقتصادي الذي نعيشه في فلسطين فإن العنصر البشري يزداد أهميته نظراً لعدم توفر موارد طبيعية أخرى مثل الموارد المرتبطة بالطاقة، والمياه وما يرافقه، وفي ظل مجتمعات المعرفة المحيطة بنا يصبح هذا العنصر في غاية الأهمية (المجدلاني، 2010). وتتركز أهمية العنصر البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي أصبحت هدفاً استراتيجياً أساسياً لمنظمات الأعمال وهذه الميزة التنافسية المستدامة يمكن تحقيقها بالشكل الأمثل عن طريق الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق

الممارسات الوظيفية التي يتم على أساسها التعيين، وتحليلها، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة لردمها. وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي: "هل يوجد فجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى؟"

2-2 أسئلة الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحليل هذه الفجوة؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما المهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى للمرشحين للوظائف الإدارية؟
2. ما سياسات وممارسات التوظيف المختلفة التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة؟
3. هل هناك علاقة ما بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة؟

2-3 فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وينبثق عنها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى.

بأنها أساسية للتوظيف يجب تحديدها، وفي المقابل يجب تحديد أسس ممارسات التوظيف وسياساته المتبعة في تلك الشركات، والتي على أساسها يتم استقطاب اختبار الموظفين الإداريين وتعيينهم

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضيتها:

2-1 مشكلة الدراسة

ينظر إلى الموارد البشرية بأنها أفضل مورد يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إضافة إلى ذلك فإن الربحية وتطور المنظمة يعتمد على العنصر البشري المؤهل، وفي هذا السياق أشار (Altinay et al., 2008) إلى أن الربحية وتطور المنظمة يعتمد على العنصر البشري المؤهل، وأن عدم كفاءة المنظمات هو ناتج عن عدم كفاءة ممارسات التوظيف (الاستقطاب والتعيين)، وهذا ينطبق على جميع أحجام المنظمات (Tanova, 1999). لذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد طرق الاختيار والتعيين التي يتم ممارستها، ومقابلتها مع القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وتحديد سبل تطوير هذه الممارسات. ويعتبر معرفة وتوفير المهارات التي يعتقد المديرون في هذه المؤسسات أنها مهمة لعملية التوظيف ركناً مهماً للحصول على هذه الوظائف الإدارية المختلفة (Myryan, 2006)، حيث يسعى مديرو المؤسسات ومنهم مديرو الموارد البشرية للبحث عن مهارات وقدرات محددة لدى المرشحين. ويسعى هذا البحث إلى تحديد هذه المهارات والقدرات والمعرفة المطلوبة من المستخدمين الإداريين من وجهة نظر المديرين، ومن ثم تحديد سياسات وممارسات التوظيف التي تستخدم في هذه المؤسسات من أجل فحص وتحديد هذه المهارات وهل هذه الممارسات الوظيفية تؤدي فعلاً إلى تحديد المهارات والقدرات الإدارية المطلوبة من قبل مديري هذه المؤسسات؟ أم أن هناك فجوة ما بين المهارات المطلوبة من قبل المديرين وما بين

3- أهداف الدراسة:

البشرية، والتي من المفترض أن تحصل على هذه الموارد بناء على إستراتيجية واضحة ومتكاملة؛ وذلك بعد أن تكون هذه المؤسسات قد حددت رسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، بعد ذلك على المؤسسات تحديد الوظائف التي يجب إنجازها بالإضافة إلى نوعية وعدد الموظفين المطلوبين لأداء هذه الوظائف وتمثل هذه النشاطات بوظيفة التنظيم، وبالتالي فإن عمل الهيكل التنظيمي لأية شركة يساعدها في تحديد المهارات والقدرات المطلوبة للموظفين، وفي هذه المرحلة يتم تحديد المعايير المطلوب توفرها في العنصر البشري لتحقيق أهداف هذه المؤسسات (Robbins & Coulter, 2008; Dessler, 2005). ومع أن تطبيقات وممارسات الموارد البشرية بشكل عام ومنها تطبيقات التوظيف يجب أن تكون منسجمة مع إستراتيجية المؤسسات المختلفة ومكملة لها إلا أنه ولغياب الإستراتيجيات الفعلية في كثير من المؤسسات الفلسطينية (Jabari, 2009) أصبح هناك دور أساسي لتحليل الوظائف من أجل معرفة المتطلبات الدقيقة لها من حيث ملاءمتها للهيكل الإداري للمنظمة ومن حيث تحديد الوصف الوظيفي لكل شخص يصبح موظفاً في المؤسسة (Wickramasinghe, 2006).

والسؤال المهم هنا هو كيف يتم تحديد الموظفين الأكفاء للقيام بوظائف إدارية مختلفة؟ وبصورة أوضح: ما المعايير المناسبة لعملية اختيار الموظف المؤهل؟ لذلك فإن عملية تحليل الوظائف تعتبر حجر الزاوية في اختيار الموظفين الأكفاء لأنه خلالها يتم تحديد المهارات والقدرات (Decenzo & Robbins, 2009) وعادة ما تقوم دائرة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة بعملية تحليل الوظائف وما ينتج عنها من وصف ومواصفات وظيفية ويتم ربط كل ذلك بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وبناءً عليه فإن

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة طبيعة ممارسات وسياسات التوظيف (الاستقطاب والتعيين) التي تطبقها المؤسسات الكبرى في فلسطين.
2. معرفة المهارات والقدرات التي يرغب بها مديرو الموارد البشرية والإدارات المختلفة والتي تحدد توظيف أو عدم توظيف المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة.
3. تحليل ودراسة الفجوة ما بين ممارسات التوظيف المستخدمة من قبل هذه المؤسسات من ناحية والمهارات التي يريدها المديرون المسؤولون عن التوظيف من ناحية أخرى عن طريق فحص العلاقة بينهما.

4- الإطار النظري والدراسات السابقة

تبرز أهمية الموارد البشرية كمورد اقتصادي رئيس في كثير من البلدان التي تعاني من نقص في الموارد الطبيعية حيث استطاعت العديد من الدول التي تعاني من ندرة الموارد الطبيعية من تحقيق معدلات نمو اقتصادية هائلة مثل "اليابان"؛ وذلك من خلال التركيز على رأس المال البشري من خلال التعليم بكل عناصره ومكوناته، من تعليم وتدريب وتأهيل... الخ مما رفع من كفاءة مواردها البشرية. وتعتبر فلسطين من أكثر الدول فقراً في الموارد الطبيعية؛ مثل موارد الطاقة والمعادن والمياه (المجدلاني، 2010) وفي ظل هذه المعطيات فإنه من الضروري إعطاء أهمية قصوى للمورد البشري في فلسطين باعتباره المورد الاقتصادي الرئيس والذي يعول عليه في إحداث نهضة اقتصادية شاملة.

واستناداً إلى دراسة حديثة (Jabari, 2009) فأن المؤسسات الفلسطينية الكبرى تعد من القطاعات المهمة في عملية توظيف وتطوير وتدريب هذه الكوادر

جذب المرشحين لهذه الوظيفة. إن درجة التعقيد في استخدام أساليب التوظيف وممارساته ومنها أساليب وممارسات الاستقطاب تختلف كثيراً بين منظمات الأعمال المختلفة حيث تعتمد الشركات العائلية في كثير من الأحيان على طرق الاستقطاب غير الرسمية عن طريق الوعود الشفوية (Word of mouth)، بينما تعتمد الشركات الكبرى في الغرب طرق استقطاب رسمية وأكثر حداثة مثل استخدام شركات استشارية للاستقطاب (Anderson, 2003)، ومع اتساع استخدام الإنترنت أصبح استخدامه في الاستقطاب أمراً شائعاً في الدول العربية (EL - Kot G. & Leat M., 2008).

لقد وجدت بعض الدراسات التطبيقية أن الاستقطاب غيرا الرسمي مثل استقطاب معارف موظفي المؤسسات والاستقطاب عن طرق الاتصالات الشخصية يؤدي إلى استقرار وظيفي أكبر قياساً بمن يتم استقطابهم بطرق أخرى، وإن نسبة دوران العمل أقل بكثير من طرق أخرى؛ لأن المرشحين للوظيفة يكونون على اطلاع شامل ومسبق عن طبيعة العمل وبالتالي فإن توقعاتهم للعمل تكون مناسبة مع طبيعة العمل الحقيقية (Taylor, 1994)، ولكن هنالك بعض الإشكالات في استخدام الاستقطاب غير الرسمي وهي أنه ينتج عن الاستقطاب عدد محدود من المرشحين للوظائف ولا يتم بالتالي الوصول إلى آخرين قد يكونوا أكثر جدارة لهذه الوظائف (Tanova, 2003)، ولكن أساليب الاستقطاب غير الرسمية تعتبر ميزة للدول الفقيرة ومنها فلسطين كونها قليلة التكاليف ومناسبة للثقافة الجماعية (Collective culture) التي غالباً ما تسود تلك الدول (Dessler, 2005; Cook, 2003; Harris, 2003; et al.). لقد جرت العادة أن تبدأ ممارسات التوظيف في العالم العربي بالإعلان عن الوظائف

الحاجة إلى سياسات التوظيف تعتبر أحد الأوجه المعاصرة لمنظمات الوقت المعاصر، وهي ممارسة أساسية وليست هامشية (Hsu and Leat, 2000).

4-1 تطبيقات وممارسات التوظيف:

إن تطبيقات التوظيف الجيدة يجب أن تشمل مسحا أوليا للمرشحين للوظائف، فحص المرجعية (المعرفون لمقدم الطلب) وعمل مقابلة معمقة معهم، ومن ثم عمل الاختبارات الشخصية، واختبار القدرات وتسمى أيضا الاختبارات المعيارية والتي يمكن أن تقيس المهارات، والقدرات والكفاءات المختلفة حيث أضاف (Towler, 2005) بأن هناك اختبارات لقياس كافة المهارات وإن اختيار الاختبار المناسب والتأكد من صدق هذا الاختبار يعتبر الجزء الأصعب في تطبيقات التوظيف. إن تجارب Towler وملاحظته والمقابلات التي أجراها بينت أن مديري الشركات والمؤسسات المختلفة يعتمدون على السيرة الذاتية، المعرفون وشعور أو حدس المديرين بالمرشحين المناسبين هو الأساس الذي يتم بناء عليه التوظيف، وهذا ليس كافياً ولا دقيقاً ولا يمكن الوثوق به (Towler, 2005).

الاستقطاب

كما ذكر سابقاً فإنه عندما تتخذ منظمات الأعمال قراراً بإشغال الوظائف الشاغرة من خلال الاستقطاب، فإن أول مرحلة على منظمات الأعمال القيام بها هو تحليل شمولي للوظيفة، وربما يكون هذا التحليل تحد أنجز من قبل دائرة الموارد البشرية خصوصاً حينما يكون الاستقطاب حدثاً مكرراً (Ifill & Moreland, 1999)، وفي اللحظة التي يكون فيها تحليل الوظيفة منجزاً فيكون هناك وضوح تام لدى أي منظمة أعمال بخصوص متطلبات هذه الوظيفة وأيضاً يكون واضحاً مكان هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي وتبدأ بالتالي عملية

التعين من بلد إلى آخر يعود إلى اختلاف ثقافات تلك البلدان، فالدول التي تتسم ثقافتها بالجماعية مثل الدول العربية تستخدم أساليب متشابهة، وتكون في كثير من الأحيان غير رسمية أما الدول التي تتسم ثقافتها بالفردية مثل الدول الغربية فإنها تعتمد غالباً على أساليب تعيين أكثر رسمية أضف إلى ذلك البيئة القانونية التي تؤثر على تنوع أساليب التعيين حيث تؤكد العديد من القوانين في الدول الغربية على وجوب استخدام أساليب تعيين غير متحيزة (Moscoco, 2000). لقد أشار العديد من الباحثين (Stewart, 2000) الى أن المقابلات تعتبر العنصر الأساس من عناصر قبول الموظفين وهو ما ليس بالضرورة يعكس كل المهارات المطلوبة والتي يتم بناء عليها قبول أو رفض المرشح للوظيفة (Dessler, 2005)، ومن هذا المنطلق يعتقد الباحث أن فجوة تنشأ عن عدم مواءمة ممارسات سياسات وتطبيقات التوظيف مع المهارات الإدارية المطلوبة. وبالرغم من تعدد أنماط الاختبارات التي تستخدم في اختيار أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة في الدول الغربية، إلا أنه على مستوى العالم العربي فإنه لا يستخدم إلا اختبار التحصيل (knowledge test) للبعض والذي يقيس المعلومات المتعلقة بالمؤهل العلمي وأحياناً يتم استخدام اختبار المقدرة الخاصة في الأعمال اليدوية التي تتطلب مهارات خاصة (درة والصباغ، 2008)، إلا أنه يمكن حصر أساليب الاختيار في معظم الأحيان في الدول العربية بطلب التوظيف، ومن ثم المقابلة (Mryyan, 2006; El-Kot & Leat, 2008)، أما في الكثير من الدول المتقدمة فيضاف إلى ما ذكر الاختبارات المتعددة مثل اختبار الذكاء، اختبار التحصيل، الاختبارات لتحديد الشخصية (Personality test)، بالإضافة إلى الاستفسار عن الخبرات السابقة (Reference check) وبعدها يتم عمل مقابلات

المختلفة إما داخلياً أي داخل الشركة أو الإعلان خارجياً باستخدام وسائل إعلانية مختلفة من أهمها الصحف، وقد تتضمن أيضاً موقع الشبكة العنكبوتية للشركة (EL – Kot G. & Leat M., 2008). ومع شح الدراسات التي تبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية في فلسطين، ومنها تطبيقات التوظيف تبين أن تطبيقات الاستقطاب غير الرسمية تستخدم على نطاق واسع في فلسطين وتزداد تطبيقات الاستقطاب رسمية بازدياد حجم المؤسسة (Jabari, 2009)

الاختيار والتعيين

تتنوع ممارسات الاختيار والتعيين من ممارسات تقليدية كاستخدام طلبات التعيين، السيرة الذاتية، المقابلات، إلى ممارسات أكثر تعقيداً كاستخدام الاختبارات الشخصية، اختبارات الذكاء، اختبارات التحصيل واستخدام طرق توظيف وأساليب أخرى مثل مراكز التوظيف. لقد أشارت عدة دراسات الى أن طرق الاختيار والتعيين تختلف استخداماتها حسب نوع الوظيفة المطلوبة، حيث أشار (Stewart, 2000 art) بأن طلبات التوظيف، السيرة الذاتية، والاختبارات النفسية (Psychometric test)، والمقابلات والمعرفين (Referees) هي أكثر الطرق استخداماً للمتقدمين لطلبات التوظيف في بريطانيا أما دراسة (EL – Kot G. & Leat M., 2008) فوضحت أن مقابلات التوظيف وطلباته، والمعرفين هي الأكثر استخداماً للوظائف الإدارية في مصر وهو ما أكدت على بعض جوانبه دراسة لتطبيقات الموارد البشرية في فلسطين (Jabari, 2009) والأردن (أبو دولة وصالح، 2004)، أما (Moscoco, 2000) فقد استنتج بأن مقابلات التعيين ربما تكون الطريقة الوحيدة الأكثر استخداماً للتعيين في معظم دول العالم للقرن العشرين. كما أشارت دراسات أخرى مثل (Ryan et al., 1999) إلى أن اختلاف أساليب

الوظائف، وعدم وجود أدوات رقابة على إجراءات الاستقطاب والتعيين، لكي تكون مناسبة لفحص المؤهلات المطلوبة، بالإضافة إلى عدم وجود ربط بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة كما ذكر سابقاً.

صدق أدوات ممارسات التوظيف

من أجل أن تكون ممارسات التوظيف مفيدة يجب أن ترتبط بالأداء (Dessler, 2005) حيث إنَّ علامات الاختبارات المختلفة مثلاً تؤدي إلى تقدير الأداء المتوقع من قبل المرشح للتعيين، وتتكون إجراءات صدق أدوات ممارسات التوظيف المختلفة للوظائف من خمسة خطوات

2009; Decenzo & Ro - (Dessler, 2005)

(bins) وهي :

1. تحليل الوظيفة : وينتج عن تحليل الوظائف الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية والتي من خلالها يتم تحديد المهمات والمسؤوليات ، وظروف العمل ، والمهارات والقدرات ، والشخصية المناسبة للعمل ، والمؤهلات العلمية والعملية .

2. اختيار الأدوات : وهنا يتم اختيار أدوات التوظيف التي ينتظر أن تقيس متطلبات العمل بها، وإضافة إلى ان طلبات التوظيف والمقابلات يقوم مديرو المؤسسات ومنهم مديرو الموارد البشرية بتقدير الاختبارات التي من المتوقع أن تقيس متطلبات الوظيفة وعادة يتم استخدام مجموعة من الاختبارات (Battery tests) من أجل تحديد المرشح الأفضل للوظيفة.

3. إجراء الاختبارات؛ وذلك من خلال جمع المعلومات من الموظفين ومشرفيهم وذلك بواسطة المقابلات والاستبيانات وأدوات أخرى.

4. ربط الاختبارات ونتائجها بالأداء .

5. إعادة الخطوتين 3 و 4 على موظفين آخرين من أجل التأكد من صدق الاختبار.

التعيين لتحديد الموظفين الجدد (Decenzo, 2009) & Robbins .

الإشكالات التي تعترض تطبيقات التوظيف

لقد بينت الاتجاهات الحديثة في ممارسات التوظيف أن فكرة الملاءمة أو المواءمة (fit) التي تقوم على أساس المؤهلات الأكاديمية والفنية تحتاج إلى الكثير من المراجعة والدراسة فعلى سبيل المثال يتساءل (Heraty & Morely, 2008) ويقول: تذكر وظيفتك التي تعمل بها و اسأل نفسك هل الذين تم إنهاء خدماتهم من المؤسسة التي تعمل بها ناتج عن الخلل في المؤهلات الأكاديمية ، أو نقص الخبرة لهذه الوظيفة؟ ويضيف الكاتب أنه يعود إلى عدم وجود مهارات إنسانية مناسبة تتمثل في عدم التواصل والاتصال مع الآخرين أو عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة، أو بلغة أخرى لا توجد كيمياء مناسبة مع المنظمة التي يعمل بها (bad chemistry) وأكد (Ferris & king, 2001) أن وجود المشكلة مرتبط في تحديد المرشحين المؤهلين حقيقة لهذه الوظائف وتتعد المشكلة في محاولة المرشحين تغيير أو تشويه صورتهم الحقيقية وإعطاء انطباع أنهم مؤهلين تماماً لهذه الوظائف (Judge & Ferris, 2004)

ولذلك يعتبر التحقق من صدق أدوات التوظيف وممارساته والتي سيتم عرضها لاحقاً في غاية الأهمية وذلك عن طريق التأكد من أن المهارات والقدرات والشخصية التي يراها مديرو المؤسسات بأنها أساسية من أجل التوظيف حيث يتم فعلاً تحديدها بالشكل المناسب وبواسطة أدوات التوظيف مممارساته المختلفة حيث أشار (Iffil and Mor - land, 1999) إلى أن قسماً من منظمات الأعمال تعطي القليل من الانتباه إلى هذه النقطة حيث إن هنالك عدة أمور فشلت فيها ممارسات التوظيف، ومن أهمها: عدم صلاحية المعلومات المتعلقة بتحليل

لقد وضع (Carlson, 2002) أوزانا لقياس صدق اختبارات التوظيف على النحو التالي

جدول رقم (1)

أداة الاختيار	صدق الأداة في التنبؤ بالأداء
0.51	اختبارات المقدرة الذهنية
0.31	اختبارات الاعتمادية والانجاز
0.41	اختبارات النزاهة (integrity)
0.48	اختبارات التحصيل

Source: Kevin Carlson et al., "Recruitment Evaluation", Personnel Psychology, 2002

وقام آخرون مثل (Robbins, 2008) بتقسيم المهارات إلى نوعين وهي المهارات الإنسانية (Soft skills) والمهارات العملية المادية (Hard skills) ويندرج تحت هذه التقسيمات مجموعة من المهارات التفصيلية مثل القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، التشبيك مع منظمات الأعمال الأخرى، العمل ضمن فريق، القدرة على استخدام المعلومات والبيانات من أجل حل المشكلات التي تواجه العمل ، الخ. وفي دراسة بعنوان تطوير المهارات التي نريد فقد حدد (Thamhain, 1992) ثلاث مهارات وهي مهارات قيادية وإنسانية، مهارات فنية، ومهارات إدارية حيث قام بفصل المهارات القيادية مثل (القدرة على الإنجاز في ظروف بيئية متغيرة، إدارة الصراعات، المصادقية، الرؤية) عن المهارات الإدارية والتي هي مرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. أما (Robbins, 2008) فقد حدد عدة مهارات لموظفي الأعمال الإدارية أهمها القدرة على الإنصات جيداً، عمل الموازنات، مهارة التدريب، مهارة التفاوض، القدرة على وضع الخطط، حل النزاعات الإدارية، والانضباط. وفي دراسة أخرى لـ (Denis et al., 1995) أضاف الباحثون مهارة إعادة هندسة العمليات؛ لكي تتمكن الشركة من تخفيض التكاليف والاستجابة لحاجات الزبائن بشكل أفضل وأسرع.

ثبات أدوات ممارسات التوظيف

يشير الثبات إلى درجة الاتساق التي تتسم بها الأدوات المختلفة (Sekeran, 2007) وهذا يعني قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا ما تكرر استخدامها ومن البديهي أن تتسم الأداة بالصدق والثبات معاً.

المهارات الإدارية

اتجهت منظمات الأعمال في العقدين الأخيرين إلى إعادة هيكلة أعمالها تنظيمياً حيث تم تخفيض المستويات الإدارية في أكثر من سبعة مستويات إلى ثلاثة أو أربعة مستويات (Jones, 2009) وذلك استجابة لضغوط المنافسة الناتجة عن فتح الأسواق أبوابها أمام جميع المنتجات في الدول كافة لتنافس المنتجات المحلية (Dessler, 2005) أو ما يعرف بالعولمة الاقتصادية، وانعكاساً لهذه المنافسة الحادة أصبحت منظمات الأعمال المختلفة تبحث عن موظفين بمهارات متعددة ومتجددة يكون فيها الموظف المسئول الأول وبشكل كبير عن تطوير مهاراته أو ما يعرف بقابلية التوظيف "Employability test" (Decenzo & Robbins, 2009).

لقد تم دراسة مهارات التوظيف من قبل عدة باحثين في الإدارة، فعلى سبيل المثال حدد (Katz, 2005) ثلاث مهارات رئيسة للمديرين بمستوياتهم كافة وهي مهارات ذهنية ومهارات إنسانية ومهارات فنية

اختبارات التوظيف

تواجه تطبيقات اختبارات التوظيف إشكالات عدة حيث يجد الباحثون والممارسون لهذه الاختبارات من مستشارين ومديري الموارد البشرية تحديات جمة تتمثل في تحديد مدى الفائدة من هذه الاختبارات وكيفية التعامل مع النتائج السلبية الناتجة عن الاختلافات بين المجموعات المختلفة من حيث العرق أو الجنس، ولا يوجد إجابة شافية حول أسباب هذه للفروق حتى الآن إلا أن اختبارات الذكاء (Cogn - tive ability tests) أثبتت جدارتها وفعاليتها من حيث مقدرتها على تخمين مهارات العمل والأداء على مستوى الأفراد والجماعات (Scroggins, 2008). أما بالنسبة للاختبارات الشخصية (Personality test) فإنها كانت تفتقد إلى الصدق كأداة وكان شائعاً انه يمكن تزويرها وتشويهها وأنها بالتالي أداة غير مناسبة لاختيار الموظفين. (Blinkron & Johnson, 1990) ومع انه يوجد جدل حول مدى فاعلية الاختبارات الشخصية لتحديد معرفة أداء المرشحين إلا أن أبحاثاً أخرى بدأت تغير النظرة وتعطي نظرة ايجابية لهذه الاختبارات وأهميتها ومدى صدقها وليس كما قيل بأنها اختبارات غير صادقة ولا تؤدي إلى تخمين الأداء وبالتالي يجب استبعادها كأداة لاختبار الموظفين (Schmidt, 1992) وبناء عليه اقترح بعض الباحثين استخدام اختبارات الذكاء والاختبارات الشخصية في عملية اختبار الموظفين حيث أن استخدام هذين الاختبارين يعزز الاختيار الجيد للموظفين وصدقيه قرارات التعيين (Hogan & Roberts, 1996)، إضافة إلى Hogan فان (Judge & Ferris, 2004) توصلوا إلى أن الاختبارات الشخصية لها علاقة بالنجاح المهني بأبعاده الثلاثة وهي الرضا الوظيفي، الدخل، والمكانة الوظيفية حيث إن الإثباتات والدلائل

مع المركز الوطني لتطوير الموارد البشرية في الأردن وذلك من أجل تحديد المهارات التي يعتبرها المديرون في القطاعين العام والخاص مهمة للتوظيف من وجهة نظر الموظفين حيث اشتملت عينة الدراسة على 210 مبحوثين وتم استخدام إستبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض وتبين أن المهارات والقدرات التي تعتبر أساسية للمديرين من وجهة نظر الموظفين هي مهارات الاتصال، القيادة، معرفة اللغة الإنجليزية، استخدام الحاسوب، العمل ضمن فريق، القدرة على حل المشكلات، مهارات خاصة بالعمل، القدرة على التحليل هي من أهم المهارات المطلوبة (Mr - an, 2006). ولقد أكدت جميع هذه الدراسات على أن هذه المهارات ضرورية جداً من أجل زيادة الأداء لهذه المنظمات وأن تطوير هذه المهارات يجب أن يكون عملية مستمرة لتتمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتجددة.

أما في هذا البحث فسيتم التركيز على المهارات الإدارية المطلوبة للموظفين الإداريين والتي تم تبني معايير جمعية استقطاب الخريجين الجامعيين البريطانية (AGR) جزئياً حيث حددت في سنة 1995 مجموعة من المهارات والقدرات المطلوبة من قبل المديرين وهي التحفيز الذاتي، العمل ضمن فريق، المبادرة، الإبداع، مهارات الاتصال الكتابية والشفهية، مهارات إنسانية، مهارات القدرة على حل المشكلات، مهارات قيادية ومهارات تتعلق بنظم المعلومات، وقد أكدت على هذه المهارات والقدرات دراسة (Harvey et al., 1997). ويستهدف هذا البحث المؤسسات الكبرى في فلسطين ولغيا ب دراسات أخرى تتعلق بالموضوع أصبح من الضرورة بمكان معرفة أساليب التوظيف المتبعة ومعرفة المهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الكبرى في فلسطين.

منهجية البحث

يتضمن هذا القسم مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، أدوات البحث، بالإضافة إلى صدق أداة البحث وثباتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الفلسطينية الكبرى والبالغ عددها 56 مؤسسة والتي تعمل في الضفة الغربية، وذلك استناداً إلى بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2008 (ملحق رقم 1) بين قائمة بأسماء المؤسسات الفلسطينية الكبرى) وقد تم استثناء قطاع غزة والقدس بسبب الإغلاق كما هو معروف، وقد عمد الباحث إلى حصر مجتمع الدراسة بالمؤسسات الكبرى؛ لأن الدراسات السابقة بينت أن تطبيقات الموارد البشرية تزداد بزيادة حجم المؤسسة (Huselid, 1995) أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل (Census Survey) نظراً لصغر مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 168 استبانة وبواقع ثلاث استبيانات لكل مؤسسة وتم استرداد 110 استبانة 5 منها ثبت عدم صلاحيتها لنقص واضح نتج عن عدم إجابة أكثر من 25% من الأسئلة (Sekeran, 2007) وبذلك تم تحليل 105 استبانة لتشمل 35 مؤسسة من أصل 56 مؤسسة أي بنسبة 62.5% وهي نسبة مقبولة إحصائياً (Roth & Bevier, 1998)

أدوات البحث

لجمع البيانات المرتبطة بالبحث تم تصميم استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري السابق بالإضافة إلى للاستعانة بالمقابلات نصف المنظمة (Semi-structured interviews).

المتوفرة تشير إلى أن استخدام اختبارات التوظيف بشكل عام واختبارات الشخصية بشكل خاص في ازدياد (Dakin, 1994)

مواءمة ممارسات التوظيف مع المهارات المطلوبة لاختيار الموظفين

إن التوجه التقليدي لإجراءات وممارسات التوظيف يستند إلى الإطار العقلاني والذي من خلاله يتم مواءمة المؤهلات المطلوبة للأفراد مع حاجات الوظيفة (Judge & Ferris, 2004) وحيث إن الأسس التي قام عليها النموذج العقلاني في التوظيف يستند إلى أن أصحاب قرار التعيين في المنظمات لديهم المعرفة الحقيقية لطبيعة الوظائف المختلفة والمعرفة الحقيقية بالمؤهلات المناسبة للمرشحين لهذه الوظائف ومن هنا يتم وبموضوعية مقارنة هذه المؤهلات مع متطلبات الوظائف وبالتالي اختيار المرشح الأنسب لهذه الوظيفة.

وحيث إن من الأهداف الرئيسة لعملية التوظيف هي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق العنصر البشري تكون قادرة على التغلب على المنافسين بالتالي فإن الفشل في عملية التوظيف ستكون له نتائج سلبية على منظمات الأعمال، ومن هنا حدد (Kalibar & Fonda, 1997) عدداً من أسباب هذا الفشل ومنها عدم وجود خطة إستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة، عمل مقابلات التعيين على أسس غير موضوعية، استخدام طرق خاطئة في تقدير الاحتياجات الوظيفية، عدم وجود أدوات رقابية مناسبة لإجراءات التعيين، وبالتالي يجب تحديد العناصر ومعرفتها والمكونات الفاعلة وذات الكفاءة لإجراءات التوظيف في بيئة الأعمال الفلسطينية وتحديد المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة كما تسعى هذه الدراسة.

الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين بالإضافة إلى قسم المعلومات العامة عن الشركة والمبحوث لتغطي أموراً تتعلق بالعمر، الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الإداري، المستوى التعليمي ومعلومات أخرى عن المؤسسة بشكل عام وعن دائرة الموارد البشرية بشكل خاص.

أما القسم الأول فيعنى بالمهارات التي يعتقد المديرون أنها مهمة والتي يتم بناء عليها استقطاب الموظفين الإداريين الجدد، وتم تحديد هذه المهارات بالاعتماد على الدراسات السابقة كما هو مذكور في الإطار النظري بالإضافة إلى المقابلات غير المنظمة والتي أجريت مع عدة مديرين وذلك من أجل تحديد المهارات التي يعتقد المديرون بأنها مهمة للمرشحين للوظائف الإدارية المختلفة.

وفيما يتعلق بالقسم الثاني فيعنى بممارسات التوظيف المستخدمة لهؤلاء المرشحين للوظائف الإدارية وقد اشتمل هذا القسم على طرق الاستقطاب وطرق الاختيار والتعيين، فقد تم من خلاله قياس الاستقطاب حيث اشتمل هذا الجزء على ستة أسئلة لتغطي جميع طرق الاستقطاب الممكن استخدامها محلياً ولتشمل طرق استقطاب تقليدية مثل المتقدمين بطلبات شخصية (walk-ins) وغير التقليدية مثل استخدام الانترنت وتم وضع سؤال سابع لمعرفة إذا تم استخدام طرق استقطاب أخرى لم يتم ذكرها، واعتمد البحث على عدة دراسات عالمية تبحث في ممارسات التوظيف في عدة بيئات، ومنها الدول النامية مثل مصر وفلسطين، وقد تم تكييف جميع هذه الطرق لتناسب البيئة المحلية. أما فيما يتعلق بطرق الاختيار والتعيين فقد تم قياسها بواسطة عشرة أسئلة لتشمل التحليل الوظيفي، طلبات التوظيف، مقابلات التعيين واختبارات التعيين مثل

اختبار الذكاء واختبار الشخصية.

المقابلات نصف المنظمة: (Semi structured interview)

تم استخدام المقابلات نصف المنظمة والتي أجريت مع سبعة مديرين واستغرقت كل مقابلة خمساً وعشرين دقيقة تقريباً وكانت محاور المقابلات حول أنواع المهارات التي يعتقد المديرون أنها أساسية بالإضافة لطرق الاستقطاب التي يتم استخدامها وطرق الاختيار والتعيين التي يتم ممارستها في منظمات الأعمال الفلسطينية، وكان من بين الذين تم مقابلتهم ثلاثة مديرين يعودون إلى شركات عائلية.

إجراءات جمع البيانات

تم تعبئة الاستبانة عن طريق مقابلة المبحوثين وتعبئتها من قبل الباحث وفريق من طلبة مادة مناهج البحث بعد أن تم تدريبهم على هذا الأسلوب (Self-administered questionnaire) حيث تم توزيع 168 استبانة بواقع 3 استبيانات لكل مؤسسة على الأقل وذلك لتجنب التحيز الفردي لدى المبحوثين (Jabari 2009). وتشمل كل مؤسسة المدير العام، مدير الموارد البشرية ونائبه أو أي شخص من لجنة التوظيف في الشركة أو من ينوب عنهم.

صدق أداة البحث وثباتها:

ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال كما هو موضح من الجدول رقم (2).

ويلاحظ من هذه القيم أن درجات الثبات الموضحة لكل مقياس تتراوح بين الجيدة والمتوسطة في قياس أداة الدراسة والتي تمثل النسبة المئوية لقدرة هذا المقياس على استرجاع نفس النتائج الحالية فيما لو

المديرون أنها مهمة، ولقياس ممارسات التوظيف المستخدمة للمرشحين للوظائف الإدارية فقد تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى مديرين للموارد البشرية وقد ابدوا ملاحظاتهم حول الاستبانة وتم تعديلها لتخرج بصورتها النهائية.

تم إعادة القياس مرة أخرى حيث تعتبر معاملات الثبات المستخرجة مناسبة وتفي لأغراض الدراسة مقارنة مع عدد الفقرات لكل مجال لأن مقياس معامل الثبات يعتمد بدرجة كبيرة على عدد فقرات المجال.

صدق الأداة

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة أي التحقق من أن الاستبانة صممت لقياس المهارات التي يعتقد

جدول رقم (2)

لقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
المهارات الإدارية المطلوبة	11	0.76
طرق الاستقطاب	6	0.71
طرق الاختيار والتعيين	10	0.79
ممارسات التوظيف	16	0.70

20 % من إجمالي حجم العينة.

وفيما يتعلق بمتغير المسمى الإداري فقد شكلت فئة (مدير عام) ما نسبته 11 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مدير قسم) ما نسبته 23 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مدير المواد البشرية) ما نسبته 26 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مسمى آخر) ما نسبته 40 % من إجمالي حجم العينة. وفيما يتعلق بمتغير عمر الشركة فقد شكلت فئة (10-20 سنة) غالبية الشركات أو ما نسبته 45 % من إجمالي حجم العينة، تلتها فئة (أكثر من 30 سنة) ما نسبته 37 % من إجمالي حجم العينة.

أما فيما يتعلق بمتغير قيام المؤسسة بتعيين موظفين إداريين خلال 5 سنوات ماضية فقد شكلت فئة الذين أجابوا (نعم) ما نسبته 97 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة الذين أجابوا (لا) ما نسبته 3 % من إجمالي حجم العينة. وأخيرا فيما يتعلق بمتغير وجود دائرة موارد بشرية أو شؤون موظفين فقد شكلت فئة الذين أجابوا (نعم) ما نسبته 94 % من

النتائج والتوصيات:

النتائج

خصائص العينة الديمغرافية:

يبين الجدول (3) خصائص العينة الديمغرافية حيث يلاحظ أنه فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (31-40) سنة معظم العينة أو ما نسبته 54 % من إجمالي حجم العينة، وكانت فئة (أكثر من 50) سنة أقل فئة وشكلت ما نسبته 9 % من إجمالي حجم العينة.

وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد شكلت فئة (بكالوريوس) غالبية العينة أو ما نسبته 57 % من إجمالي حجم العينة، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة في المركز الحالي فقد توزعت بين الفئات المختلفة حيث كانت فئة (أقل من 5 سنوات) أكبر الفئات نسبيا وشكلت ما نسبته 31 % من إجمالي حجم العينة أما فئة (من 5-10 سنوات) فشكلت ما نسبته 26 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 11-15 سنة) ما نسبته 23 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أكثر من 15 سنة) ما نسبته

إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة الذين أجابوا (لا) ما نسبته 6% من إجمالي حجم العينة. يتضح مما سبق بان المؤسسات الفلسطينية الكبرى لديها من الخبرات والقدرات ما يمكنها من تحديد المهارات الإدارية المناسبة وكذلك استخدام طرق وأساليب الاختيار والتعيين الملائمة حيث إن معظم المبحوثين يحملون شهادات جامعية ولدى مؤسساتهم دوائر متخصصة للموارد البشرية.

نتائج أسئلة الدراسة
السؤال الرئيس الأول: ما هي المهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى للمرشحين للوظائف الإدارية. للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس المهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى للمرشحين للوظائف الإدارية، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (3)

خصائص العينة الديمغرافية

النسب المئوية %	العدد ثلاثة من كل مؤسسة	البدائل	لمتغير
26	27	30 سنة فأقل	العمر
54	57	31-40	
11	12	40-50	
9	9	أكثر من 50	
17	18	دبلوم	المستوى التعليمي
57	60	بكالوريوس	
26	27	دراسات عليا	
31	33	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في المركز الحالي
26	27	من 5-10 سنوات	
23	24	من 11-15 سنة	
20	21	أكثر من 15 سنة	
11	12	مدير عام	المسمى الإداري
23	24	مدير قسم	
26	27	مدير المواد البشرية	
40	42	مسمى آخر	
9	9	أقل من 10سنوات	عمر الشركة
45	48	10-20 سنة	
9	9	21-30 سنة	
37	39	أكثر من 30 سنة	
97	102	نعم	قيام المؤسسة بتعيين موظفين إداريين خلال 5 سنوات ماضية
3	3	لا	
94	99	نعم	وجود دائرة موارد بشرية أو شؤون موظفين
6	6	لا	
100%	105	المجموع الكلي	

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى للمرشحين للوظائف الإدارية	ترتيب الفقرة
0.53	2.80	ان يكون المرشح للوظيفة يستطيع وينسجم في العمل ضمن فريق	1.
0.49	2.77	أن يمتلك مهارات لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل	2.
0.52	2.71	يجب أن يكون المرشح للوظيفة محفز ذاتيا	3.
0.47	2.69	يجب ان يتسم المرشح للوظيفة بالمبادرة (أن يكون مبادرا)	4.
0.47	2.69	أن يمتلك مهارات إنسانية تؤهله للتواصل مع زملائه بسهولة	5.
0.59	2.66	أن يمتلك مهارات اتصال كتابية وشفهية	6.
0.60	2.60	أن يمتلك مهارات لجذب العملاء والتركيز على خدمتهم	7.
0.50	2.57	أ يكون المرشح للوظيفة متسما بالابتكار والإبداع	8.
0.61	2.49	أن يمتلك مهارات قيادية بحيث يكون مؤثرا في الآخرين	9.
0.56	2.49	أن يمتلك مهارات في استخدام برامج الكمبيوتر المختلفة	10.
0.66	2.46	أن يمتلك مهارات تمكنه من تدريب الآخرين وإرشادهم	11.
0.30	2.63	الدرجة الكلية	

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بأن جميع المهارات الواردة في الاستبانة يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى لمرشحي الوظائف الإدارية .

السؤال الرئيسي الثاني: ما هي سياسات وممارسات التوظيف المختلفة التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة، ويتفرع عن هذا السؤال السؤالين التاليين:

السؤال الفرعي الأول: ما هي طرق الاستقطاب التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس طرق الاستقطاب التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة، والجدول (5) يوضح ذلك:

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس المهارات التي يبحث عنها مديرو المؤسسات الفلسطينية الكبرى لمرشحي الوظائف الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول الى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (2.63) مع انحراف معياري مقداره (0.30)، مما يدل على انخفاض التششت في آراء الباحثين واتجاهاتهم وبالتالي زيادة الآراء وتقاربها. وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (ان يكون المرشح للوظيفة يستطيع وينسجم في العمل ضمن فريق) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.53)، في حين كانت أدنى الفقرات (أن يمتلك مهارات تمكنه من تدريب الآخرين وإرشادهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.66) .

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطرق الاستقطاب التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

ترتيب الفقرة	طرق الاستقطاب التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	الاستقطاب عن طريق طلبات شخصية	2.40	0.65
2.	الاستقطاب عن طريق الصحف	2.14	0.69
3.	الاستقطاب عن طريق معارف من داخل المؤسسة	2.06	0.59
4.	الاستقطاب عن طريق الإنترنت	1.77	0.69
5.	الاستقطاب عن طريق الطلبة المتوقع تخرجهم (الذهاب إلى الجامعات والطلب من الخريجين تقديم طلب)	1.34	0.64
6.	الاستقطاب عن طريق الراديو أو التلفزيون	1.21	0.54
	الدرجة الكلية	1.8	0.28

لوظائف الإدارية المختلفة، والجدول (6) يوضح ذلك. ويوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس طرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (1.8) مع انحراف معياري مقداره (0.28) مما يدل على انخفاض التششت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة وتقارب الآراء. ورتبت فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد كان الاستقطاب عن طريق طلبات شخصية، والاستقطاب عن طريق الصحف والاستقطاب عن طريق معارف من داخل المؤسسة هي الطرق الأكثر استخداماً أما الاستقطاب عن طريق الطلبة المتوقع تخرجهم والاستقطاب عن طريق الراديو أو التلفزيون فأظهر التحليل أن استخدامهما كان نادراً. السؤال الفرعي الثاني: ما هي طرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس طرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين

لوظائف الإدارية المختلفة، والجدول (6) يوضح ذلك. ويوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس طرق الاستقطاب التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (1.8) مع انحراف معياري مقداره (0.28) مما يدل على انخفاض التششت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة وتقارب الآراء. ورتبت فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد كان الاستقطاب عن طريق طلبات شخصية، والاستقطاب عن طريق الصحف والاستقطاب عن طريق معارف من داخل المؤسسة هي الطرق الأكثر استخداماً أما الاستقطاب عن طريق الطلبة المتوقع تخرجهم والاستقطاب عن طريق الراديو أو التلفزيون فأظهر التحليل أن استخدامهما كان نادراً. السؤال الفرعي الثاني: ما هي طرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس طرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

ترتيب الفقرة	طرق الاختيار والتعيين التي يتم استخدامها في تعيين المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	قيام المؤسسة بعمل مقابلات التعيين للمرشحين للوظائف المختلفة	2.89	0.32
2.	اشتراط تقديم السيرة الذاتية من قبل المرشحين للوظائف المختلفة	2.60	0.41
3.	وجود طلب توظيف يقوم المتقدمين للوظائف بتعبئته	2.57	0.60
4.	استخدام المؤسسة وصف وظيفي مكتوب يتضمن المواصفات الوظيفية (تحديد المؤهلات، المواصفات الشخصية، المؤهلات المطلوبة)	1.39	0.53
5.	اعتماد المؤسسة على تحليل الوظائف كطريقة علمية لاختيار الموظف	1.38	0.61
6.	يتم عمل اختبار لمعرفة قدرة المرشح في تحصيله العلمي في الجوانب الإدارية المختلفة	1.26	0.70
7.	قيام المؤسسة بفحص المرجعية (الأشخاص الذين قام بتعريفهم مقدم الطلب) عن طريق الاتصال بهم	1.24	0.61
8.	يتم عمل اختبارات ذكاء للمرشحين للوظائف	1.21	0.75
9.	يتم عمل اختبارات لمعرفة طبيعة شخصية المرشح للوظيفة (هل الشخصية انبساطية، انطوائية، الخ)	1.21	0.75
10.	يتم طلب عمل محاضرة تقديمية (presentation) للمرشحين للوظائف	1.20	0.68
	الدرجة الكلية	1.60	0.32

فحص الفرضيات

المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.25) وهي غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة إحصائية أكبر من 0.05 مقداره 0.13، حيث تفسر هذه العلاقة ان المهارات الإدارية المطلوبة لا تفضي إلى زيادة مستوى ممارسات التوظيف المتبعة وغير مرتبطة بها في المؤسسات الفلسطينية الكبرى.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى. لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وذلك من اجل فحص العلاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، كما هو واضح من الجدول رقم (7). ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف

جدول رقم (7) درجة الارتباط ومستوى الدلالة بين المهارات الإدارية المطلوبة و ممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

المتابعة	ممارسات التوظيف المتبعة	المتابعة
المستقل	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المهارات الإدارية المطلوبة	0.25	0.13

مقداره (0.20)، حيث تفسر هذه العلاقة بأن درجة المهارات الإدارية المطلوبة غير مرتبطة، ولا تؤدي الى زيادة ورفع مستوى طرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى. يمكن تلخيص ما ورد بأنه وعلى الرغم من أن المهارات التي يعتقد المديرون بأنها ضرورية للموظفين الإداريين شاملة وتغطي الجوانب الذهنية والقيادية والإبداعية وجوانب أخرى إلا أنه لا يتم اختبار هذه المهارات إلا بالوسائل التقليدية والتي تنحصر في المقابلات وطلبات التوظيف والسيرة الذاتية وهذا لايفضي إلى الاختيار السليم؛ وذلك لغياب الاختبارات المتعلقة بالذكاء (Cognitive ability tests) والاختبارات الشخصية (Personality tests) واختبارات التحصيل (Job knowledge tests) والاختبارات الأخرى الضرورية. مما يحدث فجوة تنشأ بين ما يريده المديرون من مهارات وبين طرق تقييم هذه المهارات، واستنتج الباحث من خلال المقابلات التي أجراها أن المديرين يعتقدون أنه من خلال مقابلات التعيين يتم تحديد شخصية المرشح للوظيفة وكذلك يتم تقدير إمكاناته الذهنية ومعرفته بمتطلبات الوظيفة وهذا لا يؤدي إلى الاختيار الأمثل؛ وذلك لان للمقابلات سلبيات منها تأثر لجنة المقابلة أو قسم منها بالانطباع الأول (first impression) وإمكانية تشويه صورة المرشح للوظيفة من خلال تقمصه شخصية غير التي هو عليها (Dessler، 2005)، بالإضافة إلى ذلك لوحظ من خلال المقابلات ان الشركات العائلية بعيدة عن ممارسات التوظيف وأنها تمارس التطبيقات التقليدية حيث يتم أحيانا عمل مقابلات فقط وتكون شكلية للمتقدمين لطلبات التوظيف وأنهم يعتمدون على المعارف كطريقة لاستقطاب الموظفين الإداريين، وأنهم يعتبرون الموظفين الإداريين منفذين لسياساتهم وتعليماتهم ولا يمارسون الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم

الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وذلك من أجل فحص العلاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، كما هو واضح من الجدول (8). من الجدول يتضح عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.32) وهي غير دالة إحصائية بمستوى دلالة إحصائية أكبر من 0.05 مقدار (0.06)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد علاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى. لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون؛ وذلك من أجل فحص العلاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، كما هو واضح من الجدول (9). ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.19) وهي غير دالة إحصائية بمستوى دلالة إحصائية أكبر من 0.05

وغيرها، كما لاحظ الباحث أنَّ شركات الاتصالات تطبق ممارسات التوظيف بشكل كبير من استقطاب واختيار وتعيين.

جدول رقم (8)

درجة الارتباط ومستوى الدلالة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

لتابع	طرق الاستقطاب المتبعة	المستقل
قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.32	0.06	المهارات الإدارية المطلوبة

جدول رقم (9)

درجة الارتباط ومستوى الدلالة بين المهارات الإدارية المطلوبة وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى

لتابع	طرق الاختيار والتعيين المتبعة	المستقل
قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.19	0.20	المهارات الإدارية المطلوبة

الشركات ومعرفة ارتباطاتها في دوران العمل والانتماء الوظيفي وغيرها.

التوصيات

بناء على ما ورد في النتائج فإن الباحث يوصي بتنقيف مديري الإدارات المختلفة وتدريبهم ومنهم مديرو الموارد البشرية على استخدام الاختبارات المتعددة (Battery tests) والتي تشمل على اختبارات الذكاء والتحصيل والشخصية وغيرها بالإضافة إلى اطلاعهم على طرق الاستقطاب المختلفة لكي يتمكنوا من جذب أكبر عدد، وأفضل نوعية من المرشحين للوظائف ويقترح الباحث في هذا الصدد أن تتولى كليات الإدارة في الجامعات الفلسطينية بالتعاون مع جمعيات رجال الأعمال عقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وعمل برامج متكاملة بهذا الصدد، كما يوصي الباحث باستثناء المؤسسات والشركات العائلية من دراسة ممارسات التوظيف واعتبار هذه الشركات حالة خاصة، وبالتالي دراستها بشكل منفصل ومعمق لمعرفة واقع ممارسات التوظيف في الشركات العائلية. وأخيراً يوصي الباحث بعمل دراسة منفصلة لشركات الاتصالات لدراسة علاقة التطبيقات المرتفعة لممارسات التوظيف بأداء هذه

المراجع العربية

1. أبو دولة وصالحه، (2004)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن، أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك.
2. المجدلاني، احمد، (2010) واقع القوى البشرية الفلسطينية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الفلسطيني الأول للموارد الفلسطينية، جامعة فلسطين الأهلية.
3. درة، عبد الباري والصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2008.

المراجع الأجنبية

1. Anderson, N. (2003), Successful Selection Interviewing, Oxford, Black well.
2. Association of Graduate Recruiters, Skills for Graduates in the 21st

15. Harvey et al., Graduates' Work: Organizational change and students attributes, Center for Research into Quality, 1997.
16. Heraty and Morely, "Recruitment and Selection in Ireland", Oak Tree Press, 2008.
17. Hogan, R. Hogan, J. & Roberts, B. W., Personality management and employment decisions: questions and answers, American Psychology, 1996.
18. Hsu and Leat, "A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan", International Journal of Human Resource Management, 2000.
19. Huselid, M. A., (1995), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', Academy of Management Journal 38(3), 635-672.
20. Ifill and Moreland, "Auditing recruitment and selection using generic bench marking". The RQM Magazine, 1999, vol 11.
21. Jabari M., Organizational and Contextual Variables and Formalization of Human Resource Management Practices, unpublished PhD thesis, 2009.
22. Jones, G., Organization Theory, Prentice Hall, 2009.
23. Judge and Ferris, "The elusive criterion of fit in Human Resources staffing decisions", Human Resource Planning, 2004, vol 15.
24. Kalibard and Fonda, "Random Selection", People Management, 1997.
25. Moscoso, S., "Selection Interview: a review of validity evidence", International Journal of Selection and Assessment, 2000, vol 8, Page 237-247
- century, Cambridge, 1995.
3. Altinay Levent Altinay Eser and Gannon J., (2008) "Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms" The Service Industries Journal. London: Vol. 28, Iss. 7
4. Blinkron, S. & Johnson, C. "The significance of personality testing". Nature (1990).
5. Carlson Kevin et al., (2002) "Recruitment Evaluation", Personnel Psychology, Vol 55, page, 461-490
6. Cook, M., Personal Selection and Productivity, Chichester, John Wiley 2003.
7. Dakin, the role of personality testing in managerial selection, Journal of Managerial Psychology, Bradford, 1994.
8. David Fred, Strategic Management, 9th edition, Prentice Hall, 2009.
9. Decenzo D. and Robbins S., Human Resource Management, 10th edition, Wiley, 2009.
10. Denis et al., Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professional, MIS Quarterly, 1995.
11. Dessler, Gary, Human Resource Management, 10th edition, New York, Prentice Hall, 2005.
12. El-Kot G. and Leat M. "A Survey of recruitment and selection practice in Egypt", Emerald Group Publishing Limited, 2008.
13. Ferris and King, Politics in human resources decision, Organizational Dynamics, 2001.
14. Harris et al., International Human Resource Management, CIPD, London, 2003.

40. Wickramasinghe, V , & Jayabandu, S. 2006, , "Towards workplace flexibility: flexitime arrangements in Sri Lanka", Employee Relations.
26. Mryyan, N., From School to Career, Jordanian Graduates, 2006.
27. Robbin, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 2008.
28. Robbins & Coulter, 2008, **Towler, Management**, Prentice Hall , 2005.
29. Roth, P.L, and Bevier, C.A. (1998), "Response rates in HRM/OB survey research: norms and correlates, vil(24),no 1,97-117, 1990-1994", **Journal of Management**, Vol 24, page 97-117
30. Ryan, P., From School- to- work, OECD: Paris, 1999.
31. Sekeran, Uma, **Research Methodology for Business**, John Wiley, 2007.
32. Schmidt, F. L., Ones, D. S., & Hunter, J. E, Personnel selection, **Annual Review of Psychology**, 1992, Vol 78.
33. Scroggins, 2008, Challenges of HRM to the Corporate Sector in the Era of Global Recession, article base.
34. Stewart, J and Knowles, Graduate recruitment and Selection Practices in Small business , Career Development International , Bradford , 2000.
35. Tanova, "Firm Size and recruitment", **Career Development International**, 2003, Vol 8.
36. Tanova, "HRM" Politics and Practice of business in north Cyprus, International HRM conference, Varna, Bulgaria, 1999.
37. Taylor, S., "The relationship between sources of new employees and attitudes toward the job", **The Journal of Social Psychology**, 1994, Vol 134.
38. Thamhain, H., Developing the skills you need, **Research Technology Management**, 1992.
39. Wheelen and Hunger , **Strategic Management and Business Policy**, 11 th edition , Prentice Hall , 2008 .

ملحق رقم 1 أسماء المؤسسات الفلسطينية الكبرى وعدد الموظفين في كل مؤسسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العاملين
1.	الجامعة العربية الأمريكية	376
2.	شركة فليفل للتجارة وصناعة الاقمشه المساهمة المحدودة	160
3.	مستشفى الزكاة	106
4.	مصنع الألمنيوم	103
5.	مستشفى الاتحاد النسائي العربي	140
6.	شركة العقاد وشركائه للأزياء	150
7.	شركة عبد الرحمن الحجاوي وأولاده	105
8.	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني / فرع نابلس	112
9.	كلية الروضة للعلوم المهنية كلية جامعة متوسطة	102
10.	شركة الاتصالات الفلسطينية	374
11.	جامعة النجاح الوطنية	964
12.	مدرسه طلائع الأمل الاساسيه	109
13.	شركة الحاج نمر التميمي للتجارة والنقل	101
14.	شركه كنار للتجارة العامه	118
15.	مشغل فاطمة الجدع	202
16.	جامعة بيرزيت	807
17.	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني البيرة	117
18.	جمعية إنعاش الاسره " للمرأة "	122
19.	شركه أبو شوشه للتعهدات العامه	102
20.	مدرسة النجاح الثانوية للبنات	114
21.	ATS. Arab Technology System	248
22.	شركة كهرباء محافظة القدس	140
23.	شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال	470
24.	الشركة العربية الفلسطينية لمراكز التسويق	129
25.	جمعية الإغاثة الطبية	452
26.	شركة القدس للمستحضرات الطبية	297
27.	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي	157
28.	مصلحة مياه محافظة القدس لمنطقة رام الله و البيرة	226
29.	جريدة الأيام	197
30.	شركة بير زيت للأدوية	260
31.	شركة مجموعة الطريفي	120
32.	شركة سنقرط للمنتجات الغذائية	170
33.	شركة دار الشفاء للأدوية	182
34.	فندق الانتر كونتيننتال	165
35.	شركة ماهاج للتعهدات والمقاولات العامة	200
36.	شركة سجاثر القدس	255

131	شركة بيت جالا لصناعه الادويه	37.
166	جمعية بيت لحم العربية للتأهيل	38.
103	جمعية الاتحاد النسائي	39.
131	شركة كهرباء القدس	40.
100	مستشفى العائلة المقدسه	41.
305	جامعة بيت لحم	42.
237	مستشفى الكاريتاس	43.
156	شركة نصار الاستثمارية	44.
237	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	45.
400	جامعة بوليتكنيك فلسطين	46.
105	مستشفى محمد علي المحتسب / جمعية الهلال الأحمر	47.
100	شركة نيروخ لصناعة القبانات والموازين	48.
117	شركة القصر اوي الصناعية التجارية	49.
250	شركة الجنيدي لصناعة الألبان والمواد الغذائية	50.
124	جمعية الشباب المسلمين	51.
184	شركة رويال الصناعية التجارية	52.
360	شركة الحرباوي الصناعية التجارية	53.
144	شركة الجبريني لمنتجات الألبان والمواد الغذائية	54.
260	جامعة الخليل	55.
365	المستشفى الأهلي	56.

ملحق رقم 2

استبانة بحثية

تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى
حضرة المدير /ة المحترم /ة

تحية احترام وبعد :-

فينظر الى الموارد البشرية انها أفضل مورد يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ولذا فاعن ممارسات التوظيف تعتبر في غاية الأهمية من اجل استقطاب واختيار وتعيين أفضل المرشحين للوظائف الإدارية المختلفة (موضوع البحث) وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد طرق الاختيار والتعيين التي يتم ممارستها ومقابلتها مع القدرات والمهارات المطلوبة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وتحديد سبل تطوير هذه الممارسات .
يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان مع العلم بأن البيانات المقدمة من جانبكم ستحاط بالسرية وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكن حسن تعاونكم

الباحث

د. محمد الجعبري

كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل

ملاحظة: يقصد بالمؤسسات الفلسطينية الكبرى بأنها المؤسسات التي يعمل بها 100 مستخدم فأكثر القسم /
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol6/iss2/5

القسم الأول /معلومات عامة عن المؤسسة وعن المبحوث

أرجو أن تتفضل بوضع إشارة (√) في المربع المناسب.

(1) العمر: () 30 سنة فأقل () 31 – 40 () 41 – 50 () أكثر من 51 سنة

(2) المستوى التعليمي:

() توجيهي () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

(3) عدد سنوات الخبرة في مركزك الحالي :

() أقل من 5 سنوات () 5 – 10 سنوات () 11 – 15 () أكثر من 15 سنة

(4) المسمى الإداري:

() مدير عام.
() مدير قسم.
() مدير المواد البشرية .
() مسمى آخر، الرجاء التحديد.....

(5) عمر المؤسسة التي تعمل فيها :

() أقل من 10 سنوات .
() 10 – 20 سنة.
() 21 – 30 سنة.
() أكثر من 30 سنة .

(6) هل قامت مؤسستكم بتعيين موظفين بوظائف إدارية خلال الـ 5 سنوات الماضية :

() نعم () لا

(7) هل يوجد لدى مؤسستكم دائرة خاصة بالموارد البشرية / شؤون الموظفين

() نعم () لا

القسم الثاني / يهتم هذا القسم بتحديد المهارات التي تعتبر مهمة من وجهة نظر المديرين والتي يتم بناءً عليها استقطاب وتعيين الموظفين الإداريين، يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة أو عدمها :

الفقرة	مهمة بدرجة كبيرة	مهمة بدرجة متوسطة	غير مهم
1.	يجب أن يكون المرشح للوظيفة محفز ذاتياً		
2.	يجب أن يتسم المرشح للوظيفة بالمبادرة (أن يكون مبادراً)		
3.	أن يكون المرشح للوظيفة متسماً بالابتكار والإبداع		
4.	أن يكون المرشح للوظيفة يستطيع وينسجم في العمل ضمن فريق		
5.	أن يمتلك مهارات اتصال كتابية وشفهية		
6.	أن يمتلك مهارات إنسانية تؤهله للتواصل مع زملائه بسهولة		
7.	أن يمتلك مهارات لحل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل		
8.	أن يمتلك مهارات قيادية بحيث يكون مؤثراً في الآخرين		
9.	أن يمتلك مهارات في استخدام برامج الكمبيوتر المختلفة		
10.	أن يمتلك مهارات تمكنه من تدريب الآخرين وإرشادهم		
11.	أن يمتلك مهارات لجذب العملاء والتركيز على خدمتهم		
12.	أية مهارات أخرى تعتقد أنها مهمة (الرجاء التحديد)		

القسم الثالث / معرفة أساليب التوظيف وممارساته (الاستقطاب والتعيين) التي تستخدمها مؤسساتكم:

- أ- طرق الاستقطاب : الرجاء وضع إشارة (✓) عند درجة الأسلوب / الممارسة التي يتم استخدامها
- الاستقطاب عن طريق الصحف : () دائماً () أحياناً () أبداً
- الاستقطاب عن طريق طلبات شخصية : () دائماً () أحياناً () أبداً
- الاستقطاب عن طريق معارف من داخل المؤسسة : () دائماً () أحياناً () أبداً
- الاستقطاب عن طريق الطلبة المتوقع تخرجهم (الذهاب إلى الجامعات والطلب من الخريجين تقديم طلب): () دائماً () أحياناً () أبداً
- الاستقطاب عن طريق الانترنت : () دائماً () أحياناً () أبداً
- الاستقطاب عن طريق الراديو / التلفزيون : () دائماً () أحياناً () أبداً
- الاستقطاب بطرق أخرى (الرجاء التحديد):

- ب- طرق الاختيار التعيين: الرجاء وضع إشارة (√) عند طرق الاختيار والتعيين الذي تمارسه مؤسستكم لتعيين الموظفين الجدد :
- إن مؤسستكم تعتمد على تحليل الوظائف كطريقة علمية لاختيار الموظف :
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- إن مؤسستكم تستخدم وصفاً وظيفياً مكتوباً متضمناً المواصفات الوظيفية (تحديد المؤهلات، المواصفات الشخصية، المهارات المطلوبة):
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يوجد لدى مؤسستكم طلب توظيف يقوم المتقدمون للوظائف بتعبئته:
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- تقوم مؤسستكم بعمل مقابلات التعيين للمرشحين للوظائف المختلفة .
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- تقوم مؤسستكم بفحص المرجعية (الأشخاص الذين قام بتعريفهم مقدم الطلب) عن طريق الاتصال بهم :
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يشترط تقديم السيرة الذاتية من قبل المرشحين للوظائف المختلفة :
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يتم عمل اختبارات الذكاء للمرشحين للوظائف :
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يتم عمل اختبارات لمعرفة طبيعية شخصية المرشح للوظيفة : (هل الشخصية انبساطية ، انطوائية ، ... الخ)
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يتم عمل اختبار لمعرفة قدرة المرشح في تحصيله العلمي في الجوانب الإدارية المختلفة :
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يتم طلب عمل محاضرة تقديمية (Presentation) للمرشحين للوظائف :
- () دائماً () أحياناً () أبداً
- يتم عمل اختبارات أخرى: الرجاء التحديد.....